

学校编码: 10384

分类号_____密级 _____

学 号: 200214027

UDC_____

厦 门 大 学
硕 士 学 位 论 文

企业战略与战略性人力资源管理适配
之研究

A Study on the Cooperation of Business Strategy
and SHRM

蔡 怡 键

指导教师姓名: 廖 泉 文 教授

专 业 名 称: 企 业 管 理

论文提交日期: 2005 年 5 月

论文答辩日期: 2005 年 月

学位授予日期: 2005 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2005 年 5 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的
研究成果。本人在论文写作中参考的其它个人或集体的研
究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担
由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

世界潮流的日新月异使得组织面临持续的竞争压力。在经济国际化、自由化的激烈竞争环境下，国际贸易、跨国投资在全球各地皆快速成长，企业为求产品、服务及技术的创新，必须仰赖更具有能力的员工，使得人力资源管理的角色日趋重要。在这迅速变化的时代，资本与技术越来越容易获得，而组织面临的竞争压力却是空前的，组织不得不对这个变动的环境时时提高警觉以寻求机会，创造组织绩效。于是，许多企业纷纷把焦点转移至寻找独特资源以维持竞争优势。在这一背景下，正是因为人力资源具备抽象而不易观察、模仿的特质，结合长期战略的人力资源管理为组织带来了维持竞争优势的希望。

而如何取得并利用这些优秀的人才呢？Schuler & MacMillan (1984) 与 Lido & Wilson (1994) 认为透过良好的人力资源管理措施，可以协助组织获得与培养关键人才。Lewin & Mitchell (1995) 指出，人力资源战略与组织战略配合，可以帮助企业利用市场机会，提升企业内部的组织优势，帮助企业达成其战略性目标。这个主张人力资源战略须与组织战略配合的观念经过二十多年的发展，逐渐被企业界及其它管理学者所认知，而被称为战略性人力资源管理。战略性人力资源管理是根据组织外部环境的影响，分析组织内在环境和条件，例如企业所采取的竞争战略或组织所塑造出的独特文化，发展出一套整体性且系统性的管理作业模式，进而提高组织绩效和达成企业的战略目标。本文通过对国内外学者有关战略性人力资源管理这一新兴领域的研究与回顾，提出的主要观点包括：企业基于其经营需要所考虑的因素不同，竞争战略也将有所不同；由于企业所面临的不同环境因素与传承背景将会影响成员的态度和行为，造成对事情的做法

与看法相异，这就要求人力资源管理战略与措施需根据环境因素和传承背景进行相应调整。本文最重要的结论是，人力资源管理正逐步由过去的消极、被动角色，转变为积极、主动角色，并日益融入到公司战略的制定活动中。

关键词： 人力资源； 企业战略； 战略目标

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究的背景和动机	1
一、战略的重要性	1
二、人力资源管理日益重要	2
三、战略与人力资源管理的配合	3
第二节 研究目的	4
一、研究战略性人力资源如何使企业获取所需人才并合理使用	4
二、研究战略人力资源如何帮助企业实现企业目标	4
第三节 本文的主要内容	4
第二章 企业战略回顾	6
第一节 企业战略的定义	6
一、战略的概念	6
二、战略之层级	8
第二节 事业战略类型	10
一、适应战略	10
二、竞争战略	11
第三章 战略性人力资源管理回顾	13
第一节 人力资源管理的发展过程	13
一、人力资源管理的定义	13
二、人力资源管理的发展阶段	14
第二节 战略性人力资源管理相关理论与研究	18
一、战略性人力资源管理的定义	18

二、战略性人力资源管理的架构	21
三、战略性人力资源管理的特征	27
第四章 企业战略与战略性人力资源管理的配合	30
第一节 企业战略与人力资源管理战略配合的优点.....	30
一、LH 的观点.....	31
二、Ulrich 的观点.....	31
第二节 企业战略与人力资源管理的适配.....	32
一、适应战略与人力资源管理的适配	33
二、竞争战略与人力资源管理的适配	35
第五章 案例研究.....	38
第一节 A 个案公司分析	38
一、公司简介	38
二、转型战略	39
三、企业竞争优势	39
四、人力资源管理实务	40
五、结果	43
第二节 C 个案公司分析	44
一、公司简介	44
二、转型战略	45
三、企业竞争优势	45
四、人力资源管理实务	46
五、结果	48
第六章 结论	49
参考文献	51
后 记	55

第一章 绪论

第一节 研究的背景和动机

一、战略的重要性

在刚刚过去的上个世纪七十年代初期，制订长期计划的管理者，通常都会假设前途一片美好。未来的计划，不过是组织过去曾经所为的延伸。然而，能源危机、管制的取消、加速的科技发展、渐增的全球竞争、以及七八十年代中其它的环境变动，逐渐摧毁了这种长期规划方法的基石。这些游戏规则的改变，迫使管理者发展出一种系统化的方法，用以分析环境、评估组织之优点及缺点、界定公司可具有竞争优势的机会何在。由此战略规划的价值得以肯定。

世界环境变化迅速，自由化与国际化的浪潮，为广大的企业界带来严酷的冲击与无数的机会；产业消长使企业经营者必须更深入地思考企业的未来发展方向；社会环境与法律环境急速改变，使许多产业的基本「游戏规则」发生变化且与以往大不相同。这些趋势与变化迫使企业不得不重视战略的问题。

企业发展不能缺乏战略概念的指导。企业的发展究竟应朝什么方向？是否该自创品牌？是否应扩大产能？和谁进行战略联盟较佳？诸如此类都是战略问题。又如大型企业应如何配合产业的消长进行多角化或国际化？多角化或国际化之后的组织又该当如何调整？在这类成长过程中如何维持各方面能力的平衡发展，如何使各部门行动步调一致，更是今日企业高层所面临的挑战。

二、人力资源管理日益重要

在过去，企业要成功，需要仰赖四大因素：自然资源、资金、技术、人力。换句话说，成功的企业特征就是要有丰富的天然资源、充裕的资金、先进的技术、以及高素质的人力，但是到了廿一世纪，自然资源与资金已不再是主要优势，科技及人力资源将成为企业成功的主要竞争武器与强国的要素，由此可知，未来世界竞争的舞台，人力资源将扮演着举足轻重的角色，如何有效管理人力资源并加以运用，可能会是决定组织绩效与生存最重要的决定因素。

在经济自由化与国际化的激烈竞争环境下，人力资源在企业竞争力的获取扮演了愈来愈重要的角色，过去「人事管理」的本质，也因为企业经营环境的变迁，逐渐转向「战略性人力资源管理」(Strategic Human Resource Management, SHRM)模式。战略性人力资源管理的概念始于八十年代初期，于八十年代后期渐受重视，并体认到人力资源管理必须与企业的战略相结合，才能建立竞争优势。^①战略性人力资源管理强调通过发展与组织内涵(尤其是企业战略)相配合的、具有内部一致性的人力资源战略可以对组织绩效有所贡献。^②

战略性人力资源管理的概念是根据组织外在环境的影响，并分析组织内在环境和条件，如企业所采行的竞争战略或组织所塑造出其独特的文化，发展出一套整体性且系统性的管理作业，进而提高组织绩效及达成企业的战略目标。因此，企业基于其经营需要所考虑的因素不同，竞争战略也将有所不同；再者，由于企业所面临的环境因素与传承背景不同，将会影响成员的态度和行为，造成对事情的做法与看法相异，这都会使人力资

^① Tichy, N. M., Fombrun, C. J., & DeVanna, M. A. (1982). "Strategic Human Resource Management." Sloan Management Review, 23(2), p.47-61. Miles, R. E., & Snow, C. C. 1984, "Designing strategic human resource systems", Organizational Dynamics, 13(1): 36-52.

^② Truss, C., & Gratton, L. (1994). Strategic Human Resource Management: a Conceptual Approach. The International Journal of Human Resource Management, 5 (3), pp.663-684.

源管理战略与措施有所调整。

三、战略与人力资源管理的配合

随企业面临的状况不同, 每个企业都有很多功能政策上的选择。为了使它们在所有的目标上有一致的方向, 需要有一个明确的指导原则。就像行军作战一样必须有个明确的「战略」作为所有军队指导的方针。因此, 当企业决定某项企业战略时, 同时也决定了他的人力资源管理战略, 因为人力资源战略本是整体企业竞争的一环。^①不论企业采取何种战略, 不同的战略, 所需要的人才及行为层面就不同, 唯有行为和战略搭配一致时, 战略才会执行成功。战略的构想必须透过功能政策, 才能与实际的行动结合在一起。因此, 职能政策的内涵、职能政策彼此间应如何配合, 以及职能政策与战略应如何配合, 十分重要。^②Walton (1985) 认为企业取得竞争优势的关键因素在于充分的利用人力资源。Ulrich (1992) 亦指出战略必须与人力资源一致。

因为战略性人力资源管理强调发展与企业战略等组织内涵相配合的人力资源战略, 所以可以对组织内部一致性乃至组织绩效有所贡献。另外许多学者的研究亦发现发展人力资源管理成为企业的战略性伙伴, 与公司的绩效表现会呈现正相关。

因此, 本研究试图以企业竞争战略与战略性人力资源管理为研究对象, 探讨在不同的企业战略下所采取的人力资源管理战略类型。希望能对经营环境不断变化的企业界, 提供采行较佳企业战略与人力资源管理战略类型的方向。

^①何永福、杨国安. 人力资源策略管理[M]. 台北: 三民书局. 1993年年版

^②司徒达贤. 策略管理[M]. 台北: 远流出版事业股份有限公司. 1995年版

第二节 研究目的

基于上述研究背景与动机，本研究之目的有二：

一、研究战略性人力资源如何使企业获取所需人才并合理使用

由于环境的快速变迁，人力资源已成为企业最重要的竞争优势的来源。因此，如何获得及保有优良的人力资源是企业重要的课题之一，也就是企业必须真正落实人力资源的任用与发展，才能为企业奠定良好的经营基础。国内介绍人力资源的文章相当多，但是以战略观点探讨战略性人力资源管理的文章很少，主要是因为战略性人力资源管理领域的发展历史尚短，相关的理论尚未齐备且实证研究相当困难，因此一直无法在国内学术界生根与开花结果。本研究主要是根据国外的文献，重新检视有关战略性人力资源的问题，以协助战略性人力资源管理理论在国内继续发展。为了充分管理组织内的人力资源，做最佳的资源适配，因此整理人力资源管理的发展过程，并探讨战略性人力资源管理的理论。

二、研究战略人力资源如何帮助企业实现企业目标

企业战略与人力资源管理战略的相互关联由于企业经营环境日趋激烈的因素，而员工所创造出来的知识资产又可以为企业提供恒久的价值，人力资源管理更应有战略性的思考，使其能与企业的经营战略合为一体，进而发挥整体效能，协助提升企业的整体绩效。本研究将探讨企业战略与人力资源管理的相互关联。

第三节 本文的主要内容

本文通过对国内外关于战略性人力资源管理领域的相关理论的探讨，以及与传统人力资源管理的比较，提出了关于企业战略性人力资源管理理

论的看法，并对不同企业战略所采取的战略性人力资源管理进行分析研究。同时，经由案例来验证理论，具体的论文组织如下：

第一部分：绪论。该部分主要介绍本文的研究背景、意义与论文组织的基本框架。

第二部分：企业战略理论介绍，介绍战略的定义、战略的层级及一些企业战略理论。

第三部分：战略性人力资源管理的理论综述。该部分对国内外关于人力资源管理的演进以及战略性人力资源管理的产生等相关研究成果进行了阐述和总结，并界定了战略性人力资源管理的内涵、作用和职能。

第四部分：将企业战略和战略性人力资源管理的关系作探讨，探讨其相适配的一些优点，并列举学者们所提出的相关理论。由此建立完整的战略性人力资源管理框架。

第五部分：案例研究。本部分将导入两个案例，介绍台湾省的两家企业，由于从传统产业转型向高科技产业，其公司的竞争战略有所调整，因而人力资源战略也由此调整。从中印证人力资源管理的措施，不是一成不变。而是应该就企业战略的变化，做出相应的人力资源管理战略。

第六部分：结论。提出本研究的一些心得及不足之处，并对以后的研究提出一些建议。

第二章 企业战略回顾

第一节 企业战略的定义

一、战略的概念

战略源自古希腊字 strategies，意指将军行军打仗的用兵之术。现在学者当中，Von Neumann 和 Morgenstern 于 1947 年在他们竞赛理论(Theory of games)一书，首先提及战略一词，尔后战略观念即被广泛运用在企业实务中，在 50 年代以后逐渐被企业界所重视，而到了 1962 年 Chandler 在「战略与架构」(Strategy and Structure)一书中认为战略是企业基于长期基本目标所作的决定，以及为了达成这些目标所采取的行动方案和资源分配的决策。^①此种论述使战略更受到广泛的重视，在企业管理领域中，带动了一股研究战略的风潮。在 Andrews (1971) 所着「企业战略概念」(The Concept of Corporate Strategy)中认为战略是企业面对环境中的机会与威胁时「可能做」的，与考虑组织本身的优势与弱势之后所「能做」的，二者之间的搭配。^②Hofer & Schendel (1979) 认为战略是企业为了达成目标，而对目前及未来在资源部署及环境互动上所采取的型态。^③

综合上述，综观不同学者对于战略所做定义，战略是关于组织长期目标和达成目标的方法，并以此界定、分配组织资源的运用，以达成组织的目的。而上述的理论大致上皆将企业组织视为一种开放系统，以目标为导向，有着一连串的决策与行动，因此本研究之战略定义为：在评估所处环

^① Chandler, A. D. (1962). "Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprise," Cambridge, Massachusetts: The M. I. T. Press.

^② Andrews, K. R. 1971. The concept of corporate strategy. Irwin, Homewood, IL.

^③ Hofer, C. W., & Schendel, D. E. (1979). "Strategy formulation: analytical concepts," Minnesota: West.

境的机会与威胁、本身的优势与弱势之后，为达成企业所设定的目标，形成相互协调的行动方案，与内部资源最佳配置的决策与执行过程。并且是以达成企业的长期基本目标，所进行的一连串行动方案。以下将汇整一些学者对战略的定义如表 2-1-1。

表 2-1-1: 战略的定义汇整表

年代	学者	战略的定义
1962	Chandler	战略决定企业长期基本目标及为达成目标所需采取的行动及资源配置。
1965	Andrews	战略是目的或目标的组型，以及达成目标的主要政策和计划，用来说明所经营企业目前或未来的情况，和公司目前或未来的类型。
1965	Ansoff	战略是组织活动与产品、市场间的「联机」，用以说明组织目前状况和计划未来情况的基本性质。
1972	Schendel and Hatten	战略是决定组织基本目标并达成目标的主要计划；针对组织所在环境分配资源的计划。
1979	Hofer and Schendel	战略是目前与未来资源配置和环境交互活动的基本组型，用以指示组织将如何达成目标。
1980	Porter	战略就是定义独特的位置、明确的取舍，以整合企业的各种活动。战略的本质在于选择以不同方式去执行相同的活动，或是选择与对手截然不同的活动，选择甚么「要」、「不要」做。
1980	Quinn	战略是一种计划，用以整合组织的主要目标、政策和活动顺序，使之结合成一体。
1982	大前研一	战略是组织采取的行动，以使其与竞争者间有所差异，并运用公司实力去满足顾客需求。
1988	Thomas	战略是组织的活动和计划，使组织的目标与它的使命相配合，并在有效的方式中，使组织的使命能与其环境相配合。
1989	Jauch and Glueck	战略是一种一致的、综合的和整合的计划，它使公司的优势与环境的挑战相关联，用以确保企业的基本目标能经由组织适当的执行而达成。
1997	Collis and Montgomery	是描述决定公司目标、产生达成目标的主要政策以及定义公司所从事业务范围的决策的模式。

资料来源：本研究整理

二、战略之层级

Robbins（1994）认为假如所有的组织都生产一项产品或服务，则管理当局仅需发展单一的战略计划，就能涵括其所有的作为。但事实上，许多的组织都拥有多元的事业，例如奇异公司，不同的事业需要不同的战略。而且，这些多事业公司更拥有支持各事业部的各式职能部门，如财务、营销等。战略层次的划分。综合各学者对战略定义的看法，本文是采用 Hofer & Schendel(1979)提出的看法，将战略区分为企业整体战略、事业战略、职能部门战略三个层次。^①其意义分述如下：

（一）企业整体战略(Corporate Strategy)

Hofer & Schendel（1979）认为企业整体战略是由公司高阶管理者所拟订，经由对不同的产业领域加以评估，以决定公司应进入何种领域竞争，并将资源合理配置于各部门单位，用以整合各部门的资源及战略。^②

不过不少学者在该层次的战略关注的问题上存在分歧，例如 Lorange（1980）认为此层次之战略主要关心战略性资源在各个不同的部门单位之配置运用，以形成最佳质量的部门组合战略。^③而司徒达贤（1995）则认为企业整体战略在于决定公司内各部门间资源分配，创造共同竞争优势或综效，进入新事业等问题。^④

不论在具体问题上是否存在着意见的不一致，大多数人都赞成公司战略在于选择应进入何种产业领域，各部门单位之间应如何分配资源、如何发展与配合共同创造竞争优势或综效。

（二）事业战略(Business Strategy)

Hofer & Schendel（1979）指出事业战略主要是在规划「在既定的事

^① Hofer, C. W., & Schendel, D. E. (1979). "Strategy formulation: analytical concepts," Minnesota:West.

^② 同上

^③ Lorange (1980): Corporate Planning: An Executive Viewpoint. Englewood Cliffs, N.J.:Prentice-Hall Inc.

^④司徒达贤.策略管理[M].远流出版事业股份有限公司.1995年版

业内，企业应采取何种手段与其它厂商竞争？」也就是应如何在其从事之事业或特定市场区隔中，提升企业竞争地位之战略。事业战略较强调如何增加产品或服务的边际利润，并整合各种企业职能活动(如：营销、财务、生产、研发及人事等)。在这一层次的战略上，Lorange (1980) 认为事业战略将针对特定部门单位研究如何增强其竞争地位，如何选择较具吸引力的区隔市场…。等。司徒达贤 (1995) 认为事业战略是只在单一事业中经营的企业，其求生存与发展的方法。

综合言之，部门单位如何在其事业领域中建立竞争优势，选择其生存空间，决定提供何种产品或服务给何种顾客，是属于事业战略的层次。

(三) 职能战略(functional Strategy)

此层次之战略是指职能部门的计划方案，以决定组织内部各部门的短期竞争战术，并促使组织资源生产力最大化。例如营销战略、财务战略、生产战略、人力资源战略及研发战略等，而职能战略旨在集结各种活动及能力来发展其战略，以达成绩效目标，其重点在于使生产力获得极大化，进而产生独特的能力以在各事业内的竞争。

Lorange (1980) 认为此层次为一种战略方案 (Strategy Program)，各职能部门依经营战略所发展的战略执行方案，以促使经营战略之成功。

司徒达贤 (1995) 认为职能战略旨在将战略的构想与实际的行动结合在一起。

综合言之，职能战略主要目的在于使公司内各职能单位，如研究发展、制造、营销、人力资源、财务等，其活动与事业战略相配合，使其生产力能极大化，以使事业战略成功。

本研究要探讨的是企业战略与战略性人力资源管理的关系，也就是整合各种企业职能活动，特别是人力资源管理活动，看如何通过结合战略思考进行人力资源管理增加企业的产品和服务的边际利润进而增强企业竞

争力。故本研究中的企业战略为上述的事业战略或称为事业竞争战略。

第二节 事业战略类型

关于事业战略的分类，各学者运用许多衡量方式试图将战略做分类，但由于每一种分类并不相等，造成战略分类比较上的困难(Hambrick,1983)。一般最常使用的战略分类是采用由 Miles & Snow(1978)提出的适应战略及 Porter(1980)所提出的竞争战略分类方式。兹分述如下：

一、适应战略

适应战略观念性架构是由 Miles & Snow (1978) 二人从有关事业战略的研究中发展出来的，他们界定出四种战略型态：防御者 (defender)、前瞻者 (prospector)、分析者 (analyzer)、反应者 (reactor)。他们认为，只要战略与事业单位之环境、内部结构、以及管理程序能配合良好，前三种战略中之任一种都有可能成功。但反应者战略通常会导致失败。^①

(一) 防御者(defender)战略：

防御者采成本控制观点，追求稳定，专注于有限的市场，强调作业效率的改善及人力现有技能的应用，积极防御其市场地位，防御者采取竞争性价位或高质量产品或服务的创造，积极地努力防止竞争者进入他的领域。防御者较不重视新产品发展或新市场开拓。

(二) 前瞻者(prospector)战略：

前瞻者与防御者最大的差异在于追求创新，他们的长处在于发现及开发新产品或新市场机会，积极寻求新产品及市场机会，不断开拓较宽广的市场范围。强调组织主动反应的能力，发展员工潜能，重视其创造性与弹性，不断开拓市场范围，成为同业中新技术或新产品进入市场的先锋。而

^① Miles, Raymond E. & Snow, Charles C. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. New York: McGraw-Hill Book co., 1978, pp.28-30.

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库